Szervezetfejlesztés a Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóságnál

Változásmenedzsment

szervezeti változások kezelése és megvalósítása

Szervezetfejlesztés a Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóságnál

ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0040

Dokumentáció megnevezése

DINPI_valtozaskezeles_dokument

VANIN MANAGEMENT CONSULTING
RESPONSUM
MAGYARY PROGRAM
MAGYARORSZÁG MEGÚJUL
A projekt az Európai Unió támogatásával az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Tartalomjegyzék

1 Bevezetés ... 4
1.1 A DINPI bemutatása ... 4
1.2 Előzmények ... 5
1.3 Változáskezelés a módszertan alapján ... 5
2 I. fázis - Azonosítás ... 7
2.1 Előzetes információk az I. fázis végrehajtásához ... 7
2.2 Vezetők a beavatkozási területen ... 9
2.3 A változáskezelési munkacsoport ... 9
2.4 A változás által érintett személyek és területek ... 10
3 II. fázis - Felmérés, elemzés ... 12
3.1 Kiinduló állapot felmérése ... 12
3.2 Hatásvizsgálat ... 13
3.3 Kockázatok felmérése ... 14
3.3.1 1. lépés - Kockázati tényezők azonosítása és értékelése ... 14
3.3.2 2. lépés - Kockázati szintek meghatározása ... 15
3.3.3 3. lépés - Kockázatok kezelése ... 16
3.4 Vezetők bevonása ... 17
3.5 Érintettek felmérése - érintetti térkép ... 17
4 III. fázis - Tervezés ... 20
4.1 Változáskezelési terv elkészítése ... 20
4.2 Rövidtávú eredmények meghatározása ... 21
4.3 Kommunikációs terv elkészítése ... 21
5 IV. Végrehajtás és fenntartás ... 23
5.1 A tervek végrehajtása ... 23
5.2 Visszajelzések monitorozása ... 24
5.3 A változás megszilárdítása ... 24
5.4 Eredményesség visszamérése és korrekciós lépések ... 25

5.1 Kommunikáció, tudásmegosztás 25
5.2 Lezárás 26
6 Ábrák jegyzéke 27
7 Mellékletek 27
Aláíró lap 28

1 Bevezetés

1.1 A DINPI bemutatása

A Duna-Ipoly Nemzeti Park 1997. november 28-án alakult meg. A Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság a vidékfejlesztési miniszter irányítása alatt álló, önállóan működő és gazdálkodó központi költségvetési szerv. Az Igazgatóság állami alaptevékenysége körében a 347/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet alapján a Kormány által kijelölt védett természeti területek természetvédelmi kezeléséért felelős szervként jár el. Jelenleg az Igazgatóság területe három megyét- Pest, Fejér és Komárom-Esztergom megyét, Budapestet és Nógrád megye egy részét fedi le. Kiterjedése összesen 1 354 903 ha, ezzel hazánk második legnagyobb működési területű nemzeti park igazgatósága.

A Duna-Ipoly Nemzeti Park egyik jellegzetessége a változatosság, de elmondható ez az igazgatóság egészére is. A védett természeti **területek hűen képviselik Magyarország táji és élőhelyi sokféleségét.** Vizes élőhelyekkel, mocsarakkal, szikes tavakkal mozaikoló füves puszták, homokbuckások, turjánok maradványai, folyóvölgyek, tavak, dombvidékek és magas hegységi elemekkel „fűszerezett", üledékes és vulkanikus eredetű középhegységek mind megtalálhatók, nem beszélve a felszín alatti természeti képződményekről.

Sajátos a helyzete a többi igazgatósághoz képest többféle vonatkozásban is, melyek meghatározzák működését, a feladatok ellátását. **Működési területén él hazánk népességének közel 40%-a.** A főváros és az agglomeráció fejlesztése, az úthálózat, hírközlés létesítményeinek dinamikus növekedése miatt az élőhelyek feldarabolódása nagy problémát jelent. Kiemelt üdülőterületekkel, (Dunakanyar, Ráckevei-Duna, Velencei-tó), sűrű település hálózattal, ipari üzemekkel, infrastrukturális létesítményekkel telített működési területe, az erős vállalkozói tőke jelenléte a térségben a legkomolyabb terheket rója az igazgatóságra.

A **Duna-Ipoly Nemzeti Park** 61.757 hektáros területe **mellett jelenleg 8 tájvédelmi körzet** és **32 természetvédelmi terület** tartozik a kezelésébe, melyek kiterjedése az ***ex***

***lege* védett területekkel (szikes tavak, lápok, földvárak, kunhalmok)** együtt összesen mintegy **136.000 hektár**. Hegyvidéki területein, több mint **1.400 barlang** található. Az előbbiek mellett kiemelt jelentőségűek a **Natura 2000** hálózatba tartozó területek, melyek kiterjedése igen jelentős (SPA: 141.000 hektár, pSCI: 215.000 hektár).
A Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatósága alapfeladatai közé tartozik a kijelölt védett természeti területek és természeti értékek megőrzése és fenntartása, azok bemutatása, a törvény szerint meghatározott területi igazgatási és szabályozási tevékenységek gyakorlása, valamint a vagyonkezelésében lévő, állami tulajdonban álló vagyon tekintetében a vagyonkezelői feladatok ellátása.

1.2 Előzmények

Az ÁROP 2.1.18/A-2013 projekt pályázati szakaszában két területe és több célt is meghatároztunk. A két terület – melyet jelen beavatkozási terület tekintetében – érinteni kívánunk, a kockázatkezelés és a helyettesítési rend kialakítása.

Jelen beavatkozási területen tehát a két témát járjuk körbe változáskezelés tekintetében, alakítjuk ki azokat az eszközöket, melyek a témákhoz kapcsolódó változásokat hatékonyan és eredményesen tudják támogatni.

1.3 Változáskezelés a módszertan alapján

A szervezetfejlesztési programban a Magyary módszertant alapul véve hajtjuk végre a tevékenység sorozatokat.

Természetesen a változásmenedzsment, mint beavatkozási terület dokumentációja is tükrözni fogja a program által vázolt ívet, azaz az abban foglalt fázisokon és lépéseken haladunk végig alapvetően a megvalósítás során – természetesen figyelembe véve, hogy mely lépések relevánsak, fontosak, kiemelten hasznosak az Igazgatóság számára és melyek

azok a javasolt lépések, melyeknek a szervezet működési mechanizmusaiból adódóan nem térülne meg – az energia- és időbefektetést tekintve.

Az egyes módszertani fázisokat, lépéseket és eszközöket az alábbi ábrán foglaltuk össze:

1. ábra A változáskezelés szakaszai, lépései és eszközei

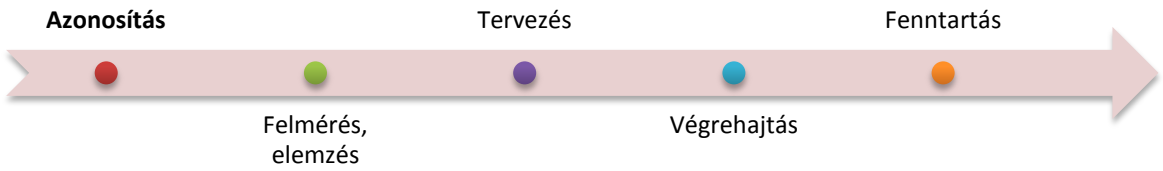
2 I. fázis - Azonosítás

Az **azonosítás** célja a tartalmi elemek meghatározása azaz, hogy mire vonatkozik a változás és mi a szervezet által a változás eredményeként elérni kívánt cél.

Az **azonosítási szakasz lépései:**

- Szükségesség megállapítása
- Felelős szponzor kijelölése
- Felelősök kijelölése
- Érintett folyamatok és területek megállapítása
- Érintettek azonosítása

Az azonosítási szakasz lépéseihez kapcsolódó feladatokat a projektindító megbeszélésen és a változásmenedzsment alakuló megbeszélés alkalmával hajtottuk végre.



2. ábra Azonosítás

2.1 Előzetes információk az I. fázis végrehajtásához

A változás kiválasztása a projektindító megbeszélés alatt történt meg, mivel a munkacsoport tagjai egyértelmű tervekkel rendelkezett a változásmenedzsment során potenciális változásokról. A következő változások közül választottuk ki azt, amit végül a változásmenedzsment segítségével hajtottunk végre:

Folyamatban levő változások:

- Kockázatmenedzsment
- Új államháztartási számvitel

- Forrás SQL rendszer bevezetésére
- TBÜ Osztály új osztályvezetőjének kijelölése
- Helyettesítési rend kialakítása
- Natura 2000 kezelési tervek elkészítése és beillesztése a szakmai stratégiába, illetve az aznapi tevékenységbe
- Belső adatbázisok működtetésének, aktualizálásának és megosztásának megújítása
- Az intézményen belüli biotikai adatgyűjtés rendszerezése és egységesítése
- Az interaktív honlap bevezetése, működtetése

Tervezett változások

- Saját vagyonkezelt területek természetvédelmi kezelésének szisztematikus és középtávú tervezésének bevezetése
- Nyílt biotikai adatbázis fejlesztése és megnyitása
- Állattartó telep nyitása Esztergomban
- A következő hatéves ciklusra tervezett pályázatok, pályázati elképzelések középtávú bevezetése

Választásunk a **kockázatkezelés**re és a helyettesítési rend kialakítására esett, mint azt már a szakmai koncepciónkban is megfogalmaztuk– tehát a témák a mai napig aktuális és prioritást élvező témák.

A fejlesztési projekt során több területen is végzünk fejlesztéseket, melyek mind erős választások lettek volna a változásmenedzsment beavatkozási terület számára.

A teljesítménymenedzsment beavatkozási területen célunk volt kialakítani olyan indikátorokat, melyek a szervezeti és szervezeti egység szintű célok megvalósulását közvetlenül szolgáló tevékenységek hatékonyságát mérik. A tudásmenedzsment beavatkozási területen célunk volt a tudásközpontok, két fórum kialakítása, ahol az információáramlás megvalósul. A folyamatoptimalizálás terén a célunk, hogy olyan fejlesztéseket hajtsunk végre, amik az eredeti folyamat hatékonyságát növelik.

Az egyik legkomplexebb fejlesztési terület a folyamatoptimalizálás beavatkozási terület. A fejlesztésbe két folyamatot vontunk be – az ügyirat kezelési valamint a közepes kockázatok kezelése folyamatot. A folyamatok fejlesztése a szervezet érintett dolgozóinak munkájára természetesen hatással van és a témák maguk is tükrözik, hogy mindkét folyamat kapcsán szinte az egész Igazgatóság érintett.

A fentiek megerősítették, hogy a változásmenedzsment fejlesztéssel a folyamatoptimalizálás során generált változást támogassuk meg, azon belül is a kockázatkezelést – a folyamat érintettjeinek számára való tekintettel – valamint az ahhoz kapcsolódó helyettesítési rendet.

2.2 Vezetők a beavatkozási területen

A változás felelős szponzora az a személy, aki a változásmenedzsment során végig az első számú támogatója a változásnak és ezzel példát statuál a DINPI többi dolgozója számára is. A változás felelős szponzorát a projektindító megbeszélés során választottuk ki. A választás **Igazgatóra** Úrra, **Füri Andrásra** esett. Ezzel követtük a változásmenedzsment módszertan javaslatát, amely a szervezeti hierarchiára hivatkozva szintén a szervezet vezetőjét javasolja a változás felelős szponzorának.

A projektindító megbeszélés során továbbá kiválasztottuk a változásmenedzsert is. A változásmenedzser feladata a változás folyamatának megtervezése.

Kiválasztása során figyelembe vettük, hogy a változással kapcsolatosan átfogó tudással rendelkezzen, hogy a változáskezelést a lehető leghatékonyabban hajthassa végre. A változásmenedzser Bokros Katalin személyében lett kiválasztva.

2.3 A változáskezelési munkacsoport

A teljes munkacsoport szintén a projektindító értekezleten lett kiválasztva.

A munkacsoport tagjainak kiválasztásánál azt a szempontot vettük figyelembe, hogy azok képviseltessék magukat, akik a változást követően a változáskezelésben legnagyobb hatással lesznek az operatív munkatársakra.

A változáskezelési munkacsoport tagjainak névsora, elfoglalt pozícióikkal együtt alább, az 1. táblázatban látható.

Név	Munkacsoport	Pozíció
Füri András	munkacsoport tag	Igazgató
Sipos Katalin	munkacsoport tag	Szakmai igazgatóhelyettes
Bokros Katalin	Változásmenedzser	Gazdasági igazgatóhelyettes
Baranyai Zsolt	munkacsoport tag	Természetmegőrzési Osztály osztályvezető
Dr. Kézdy Pál	munkacsoport tag	Pályázatkezelési Osztály osztályvezető
Dr. Kónya Gergely	munkacsoport tag	Jogi és Igazgatási Osztály osztályvezető
Halász Antal	munkacsoport tag	Erdészeti, Vadászati és Őrszolgálati Osztály osztályvezető
Előd Réka	munkacsoport tag	Ökoturisztikai és Környezeti Nevelési Osztály osztályvezető
Óváry Melinda	munkacsoport tag	Vagyonkezelési Osztály osztályvezető

1. táblázat Változásmenedzser és a változáskezelési munkacsoport

2.4 A változás által érintett személyek és területek

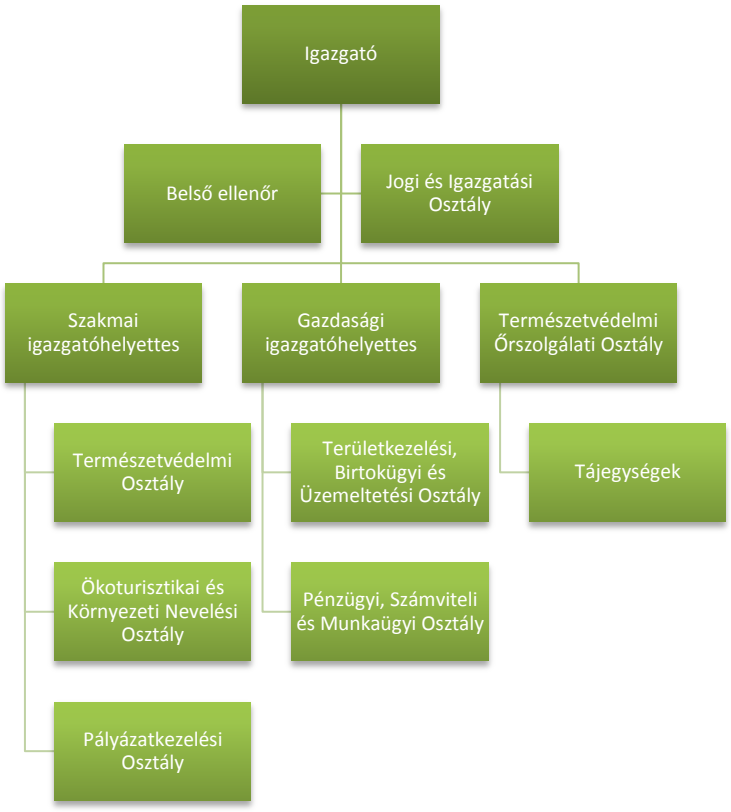
A változásmenedzsment alakuló megbeszélésen meghatározásra kerültek a változás által érintett területek és személyek. Mivel már a változáskezelési munkacsoport összeállításánál is arra törekedtünk, hogy az érintettek képviseltethessék magukat benne, így az érintettek egy részét bevontuk a változáskezelés folyamatába már ezen keresztül.

A kockázatkezelés változás kezdeti tervei alapjából kiindulva a következő listát állítottuk össze, hogy a DINPI-n belül kiket érint majd a változtatás:

- igazgató
- igazgatóhelyettesek
- osztályvezetők
- tájegységvezetők
- dolgozók

Tehát gyakorlatilag a teljes szervezet érintett a témában.

A szervezet felépítését az alábbi ábrán mutatjuk be érzékeltetve, a változással érintett szervezeti egységek széttagoltságát.



.

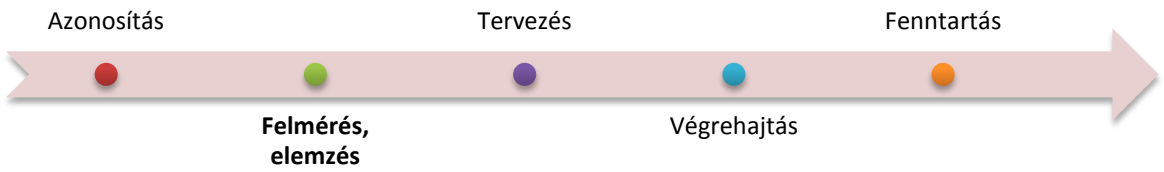
3. ábra A DINPI szervezeti ábra

3 II. fázis - Felmérés, elemzés

A **felmérés és elemzés** célja, hogy elvégezzük a tervezést megalapozó elemzéseket. A felmérés és elemzés lépéseit a változásmenedzsment alakuló megbeszélés és a változáskezelési workshop során hajtottuk végre.

A **felmérés, elemzés szakasz lépései:**

- Kiinduló állapot felmérése
- Hatásvizsgálat
- Kockázatok felmérése
- Érintettek felmérése



4. ábra Felmérés, elemzés

3.1 Kiinduló állapot felmérése

A kiinduló állapot felmérése a változáskezelési munkacsoport feladata volt. A rendelkezésre álló eszközöket és a változás környezetét megvizsgáltuk, és megfelelőnek találtuk azokat a változásmenedzsment végrehajtásához.

A kiinduló állapot során rendelkezésünkre álló dokumentumokat és azok elérhetőségét a következő táblázatban foglaltuk össze:

Rendelkezésre álló adatok és dokumentumok	Dokumentumok elérhetősége
DINPI Alapító Okirata	Titkárság
DINPI Szervezeti és Működési Szabályzata	Titkárság
Munkaköri leírások	Személyi ügyintéző
Gazdasági ügyrend	Gazdasági igazgatóhelyettes

Igazgatói utasítás egységes digitális rádiórendszer használatáról	Őrszolgálati osztályvezető

2. táblázat Kiinduláskor rendelkezésre álló dokumentumok

A dokumentumok összegyűjtésén kívül az összehasonlítás célja végett a kiinduló állapot és a célállapot közti átmenetet a felhasználandó erőforrások szempontja szerint is megállapítottuk. Megállapítottuk, hogy milyen erőforrásokkal rendelkezünk jelenleg és mikkel kell rendelkezni a változás sikeres végrehajtásához. (eltéréselemzés)

3.2 Hatásvizsgálat

Az előzetes vizsgálatokat követően a hatásvizsgálat során magának a változásnak a hatását vizsgáltuk. A változáskezelési workshop során történt közös gondolkodás során megállapítottuk, hogy a változásmenedzsment beavatkozási terület által érintett témákban bekövetkezett változásoknak milyen lehetséges hatásai lehetnek a DINPI-re. Az eredményeinket a következő listában foglaltuk össze.

A fejlesztés során megtenni kívánt lépések következményei lehetnek:

Pozitív következmények – amennyiben a változáskezelés megtörténik:
- okszerűbb és átgondoltabb szakmai feladatvégzés
- rövidebb reakcióidő, hatékonyabb intézkedések
- jogszabályi előírásoknak való megfelelés
- hatékonyabb együttműködés

Negatív következmények – amennyiben a változáskezelés nem történik meg:
- a meglevőt meghaladó munkaerőigény
- oktatási többletigény
- eszközigény
- egyéb többletköltségek
- jelentések leadási határidejének és minőségi paramétereinek romlása

3.3 Kockázatok felmérése

A kockázatok felmérése lépés jelen dokumentum esetében nem azoknak a kockázatoknak a felmérését takarja, melyeknek kezelésére végrehatjuk a változást a DINPI-n belül. A kockázatok felmérése lépés magának a kockázatkezelési folyamatnak a változásának a végrehajtása során felmerülő kockázatait hivatott összegezni.

Ezek azok a kockázatok, melyek negatívan befolyásolhatják a változás kimenetelét, akár meg is hiúsíthatják azt. Épp ezért döntöttünk úgy, hogy a változásra veszélyt jelentő kockázatokat még a tervezési szakasz előtt összegezzük és amennyiben lehetséges, máris elkezdjük a válaszlépések kidolgozását, hogy a változást semmi váratlan ne fenyegesse a végrehajtási és fenntartási szakaszok során.

A kockázatfelmérést azoknak a munkatársaknak kell elvégezni, akik tapasztalattal bírnak a területet érinthető kockázatok terén – ami ugyan az az elv, mint ami alapján a munkacsoport tagjai kiválasztásra kerültek – ezért az elemzést a munkacsoport hajtotta végre.

3.3.1 1. lépés - Kockázati tényezők azonosítása és értékelése

A kockázatok felmérése során az első feladatunk az volt, hogy magukat a kockázatokat összegyűjtsük, melyek befolyásolhatják a változást. Az elemzés szempontjából meghatároztunk egy fontossági sorrendet, hogy lássuk, mely kockázatok kívánnak mielőbbi beavatkozást, és melyek azok, amelyeknek kezelése nem elsődleges fontosságú.

A kockázati tényezőket a 4. táblázatban ábrázoltuk. A sorrendet a bekövetkezés valószínűségéből és a kockázat bekövetkezésének hatásából adódó szorzat alapján határoztuk meg.

Az összesített érték kiszámításának módja:

1. a kockázati tényező valószínűségét 1-5-ig skálán határoztuk meg, ahol a magas érték a nagyobb bekövetkezési valószínűséget jelenti

2. a kockázati tényező hatását szintén 1-5-ig skálán értékeltük, ahol szintén hol a magas érték a változásra való hatás nagyobb mértékét jelenti
3. a valószínűség értékét összeszoroztuk a hatás értékével, melynek összege az összesített érték.

Sorszám	Kockázat	Valószínűség (1-5)	Hatás (1-5)	Összesített érték
1.	Külső változások kezelhetetlensége	5	4	20
2.	Szakmai feladatok hatékonyságának csökkenése	4	3	12
3.	Ellenőrzések elmaradása	5	2	10
4.	Adminisztrációs terhekkel szembeni ellenállás	3	3	9
5.	Jogszabályi előírások gyors változása	4	2	8
6.	Vagyoni kár növekedése	2	3	6

3. táblázat Kockázatok értékelése

3.3.2 2. lépés - Kockázati szintek meghatározása

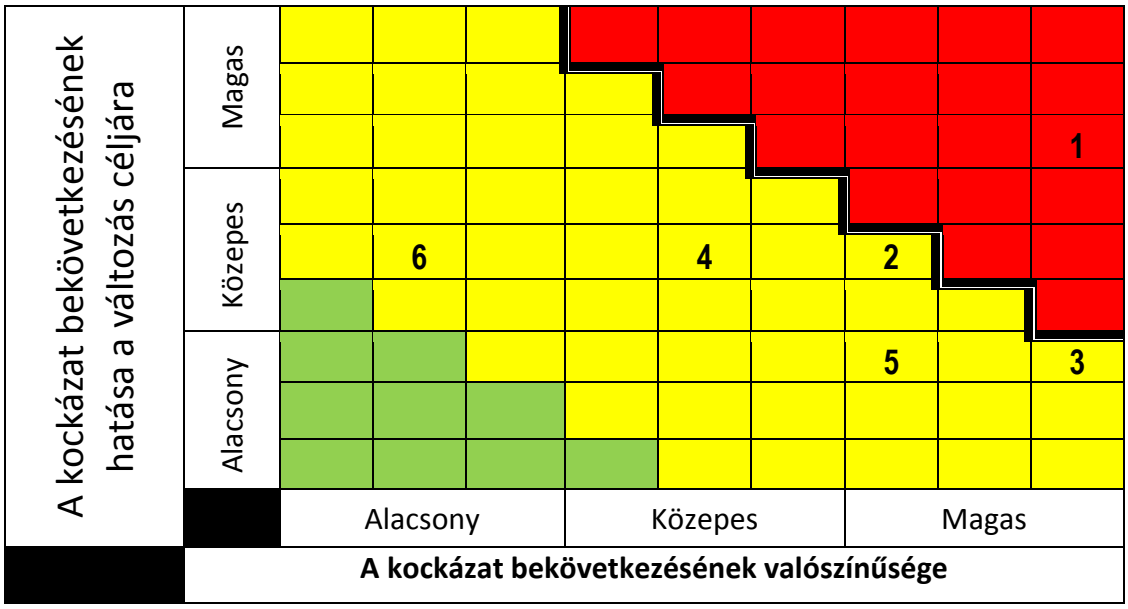
A kockázati tényezők súlyosságának ábrázolására használandó módszer a **kockázatkezelési kritérium mátrix (KKM).** A KKM-ben a kockázat bekövetkezésének hatását is alacsony, közepes és magas kategóriákba soroljuk, és a kockázat bekövetkezésének valószínűségét is.

A zöld területre eső kockázatok figyelmen kívül hagyhatóak, hiszen sem hatásuk nem indokolja a kockázatkezelést, sem a rendkívül alacsony bekövetkezési valószínűsége.

A sárga területre eső változásokkal már számolni kell, hiszen nagyobb valószínűséggel következnek be, és hatásuk is nagyobb lehet a DINPI-re, ám bekövetkezésük még nem veszélyezteti a változást akkora mértékben, hogy annak megvalósulása meghiúsulna.

A piros területen elhelyezkedő kockázati tényezők azonban már túl vannak a kockázati tűréshatáron, és ezekkel a kockázati tényezőkkel szemben megfelelő válaszlépéseket kell kidolgoznunk.

A kidolgozott kockázatkezelési kritérium mátrix az alábbi ábrán látható:



5. ábra Kockázatelemzési kritérium mátrix

Jelen változással – mint ahogy bármilyen egyéb változással a szervezet működését tekintve – jelentős kockázati tényező a külső változások kezelhetetlensége. Igen jelentős körültekintést kíván meg a döntéshozóktól, hogy a változások tekintetében folyamatosan számba vegyék azokat az opciókat is, melyek a külső változások eredményeként adódhatnak. A leginkább jellemző külső változás a jogszabályi környezet változása, melyre az esetek jelentős részében nehéz felkészülni, mert nem feltétlenül bejelentett változásokról van szól.

3.3.3 3. lépés - Kockázatok kezelése

A fenti kockázatelemzést tekintve, tehát megállapítható, hogy a külső változások kezelhetetlensége jelenti a legnagyobb kockázatot, amire természetesen az Igazgatóság dolgozóinak nincs ráhatása, így kezelésük rendkívül nehéz.

A kockázat kezelése egy módon történhet, mégpedig úgy, hogy az adott változással kapcsolatos szabályozási környezetet a változás menedzselésének kezdeti fázisában minden

esetben áttekinti a változásmenedzser és a változásokhoz kapcsolódó aktualitások összegyűjtésével számba veszi, hogy melyek azok a szabályozások, melyek

1. várhatóan változni fognak a változás folyamán
2. biztosan nem fognak változni a változás folyamán
3. várhatóan nem fognak változni a változás folyamán, de változásuk jelentős kockázatot jelentene a változás kivitelezhetőségére, kimenetelére nézve
4. a 3. pontban összegyűjtött változásokra már a változáskezelés jelen – kezdeti – fázisában megoldási alternatívákat vázol
5. a felvázolt alternatívák közül megjelöli azt – és a hozzá kapcsolódó változást is – melyek ellehetetlenítik a változás kezelését, megvalósítását, így a bekövetkezéskor azonnal reagálni tud az érintettek mindegyike

3.4 Vezetők bevonása

A vezetők bevonása a változáskezelési munkacsoport összeállításának köszönhetően már a változásmenedzsment kezdeti fázisaiban megtörtént. A vezetők a változás minden egyes lépésével tisztában vannak így. A módszertan által javasolt vezetői bevonás tehát automatikusan megvalósul és nincs szükség külön vezetői tájékoztatók tartására.

3.5 Érintettek felmérése - érintetti térkép

Az érintett személyek és területek beazonosítása során arra a következtetésre jutottunk, hogy a DINPI egész szervezete érintett a változásban. Az érintettségeket tehát már korábban meghatároztuk, pontosabb azonosításukra a változáskezelési workshop alkalmával sor került.

Az érintettek felmérése során azt vizsgáltuk, hogy az érintettek támogatóan vagy ellenségesen viszonyulnak a változáshoz, valamint hogy a változásra milyen befolyással vannak.

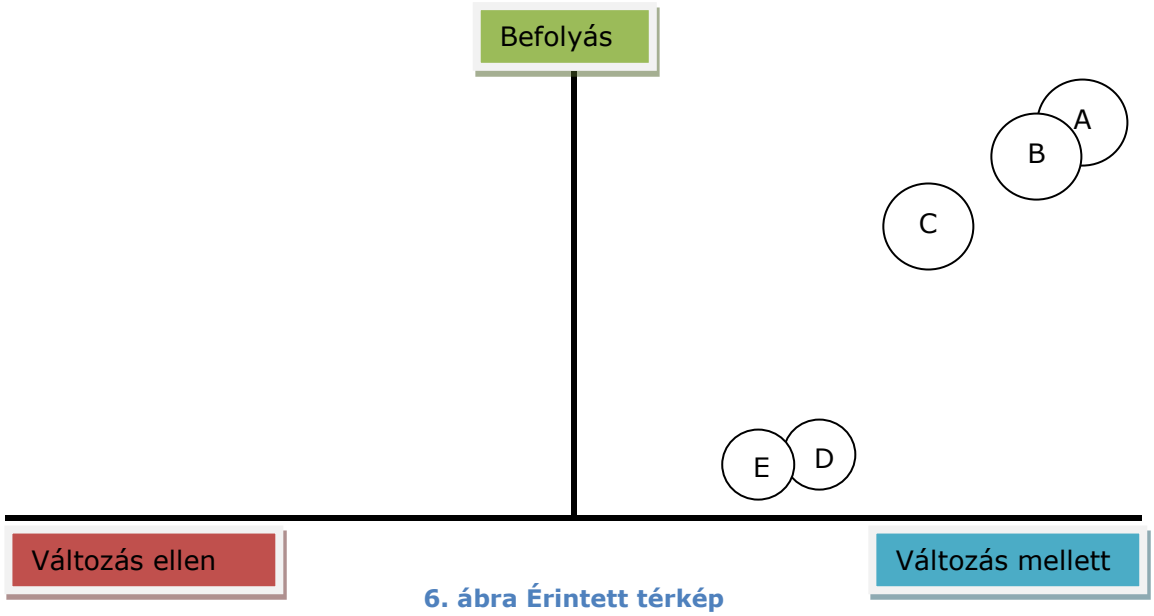
Amennyiben egy csoport negatív hozzáállást mutat a változással kapcsolatban és emellett nagy a befolyása, az jelentős gondot jelent a változáskezelési terv végrehajtása során. Jelen változáskezelési folyamat során és bármilyen a későbbiek során bekövetkező változás kezelése során kiemelt figyelmet szentelünk ezen egyénnek/egyéneknek csoportnak / csoportoknak.

A jelen változáskezelési folyamat kapcsán érintett szereplőket és a változáshoz való hozzáállásukat az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

Csoport	Csoporttagok	- X tengely Változás ellen	+ X tengely Változás mellett	Y tengely Befolyás változásra
A	Igazgató		5	5
B	Igazgatóhelyettesek		5	5
C	Osztályvezetők		4	4
D	Tájegységvezetők		3	1
E	Dolgozók		3	1

4. táblázat Érintettek felmérése

A könnyebb átláthatóság és értelmezés érdekében a táblázatban szereplő érintetteket egy érintett térképen is ábrázoltuk,melyet az alábbi ábra mutat:



6. ábra Érintett térkép

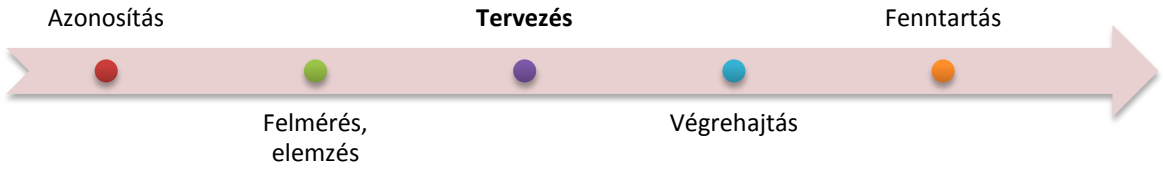
Az érintett térképről is leolvasható, hogy a DINPI dolgozói mind a változás mellett állnak. Ez könnyűvé teszi a végrehajtást, mivel az érintetteknek ezt a hozzáállását csak meg kell tartani, és nem átbillenteni az ellenkező magatartás felől a támogató felé.

4 III. fázis - Tervezés

A **tervezés** célja az, hogy megállapítsuk hogy a kiinduló állapotból hogyan jutunk el a változás során elérni kívánt állapotba, a kitűzött célt hogyan érhetjük el. A tervezés szakasz lépéseit a változásmenedzsment workshop során hajtottuk végre.

A **tervezés szakasz lépései:**

- Változás tervezése elkészítése
- Rövidtávú eredmények meghatározása
- Kommunikáció tervezése



7. ábra Tervezés

4.1 Változáskezelési terv elkészítése

A változáskezelési tervben szerepelnek azok a lépések, melyeknek végrehajtása folytán a kiinduló állapotból eljutunk a célállapotig.

A változáskezelési terv a változásmenedzsment workshop során készült el. Megírása során figyelembe vettük a hatásvizsgálat és a kockázatelemzés felmért eredményeit. A teljes változáskezelési munkacsoport részt vett a változáskezelési terv megírásában, és mint a változás fő érintettjei, saját meglátásainkat és ötleteinket már a terv megírása során megosztottuk egymással.

Fontos szempont volt, hogy a változáskezelési terv minden szempontból könnyen megvalósítható legyen, így a lépések egyértelmű tisztázása, részletes lebontása történt meg, az adott lépések felelőseinek meghatározásával, és a lépések ütemezésével.

A lépések megalkotásánál azt is figyelembe vettük, hogy a változás lépéseinek erőforrásköltségei ne haladják meg azt, ami a DINPI számára rendelkezésre áll.

A változáskezelési tervet mellékletként csatoljuk jelen dokumentációhoz

4.2 Rövidtávú eredmények meghatározása

A kockázatkezelés változás hosszútávon vitathatatlan eredményekkel szolgálhat a számunkra, ám a változásmenedzsment sikerességének indikátoraként szükséges volt számunkra rövidtávú eredményeket is meghatározni.

Rövid távon egyértelmű eredményként számítunk arra, hogy a változáskezelési terv végrehajtása során – a kommunikációs terv végrehajtásával kiegészítve – elkötelezetté válnak a bevont munkatársak, akik első sorban az Igazgatóság vezetői.

A terv végrehajtásának intenzitását figyelembe véve rövid távon célunk elérni az is, hogy egyrészt a központi kommunikációnak köszönhetően, másrészt a vezetők közvetlen hatás gyakorlásának köszönhetően az operatív munkatársi szint is elköteleződik.

4.3 Kommunikációs terv elkészítése

A változások sikeres végrehajtásához és sikeres fenntartásához kulcsfontosságú a változás kielégítő kommunikálása. Az érintetteket tájékoztatnunk kell a célállapotról és az annak elérése érdekében tett lépésekről. Munkatársainknak információt kell szolgáltatnunk, segítenünk és támogatnunk őket a változás során.

John Kotter professzor a változásmenedzsment kutatási témájában foglalkozott a változásokkal szembeni ellenállással. Az érintettek felmérése során megállapítottuk, hogy a DINPI-n belül nem a munkatársaink ellenállásának leküzdése jelenti majd a fő feladatot a kommunikációnkban, ennek ellenére a Kotter által leírt hat általános módszer az ellenállás

mérséklésére útmutatóként szolgált számunkra a kommunikációs terv megírásánál. A hat általános módszerből négy kötődik a kommunikációs tervhez:

- képzés, kommunikáció
- részvétel, bevonás
- segítés, támogatás
- tárgyalás, megegyezés

Kotter általános módszereit figyelembe vévee alkottuk meg a kommunikációs tervet, és az annak végrehajtásához szükséges eszközök listáját.

A kommunikációs terv és a kommunikációs eszközök összegzését külön mellékletben rögzítettük, mely jelen dokumentáció mellékleteként megtalálható.

5 IV. Végrehajtás és fenntartás

A **végrehajtás** célja a tervezés során lépéseinek megvalósítása.

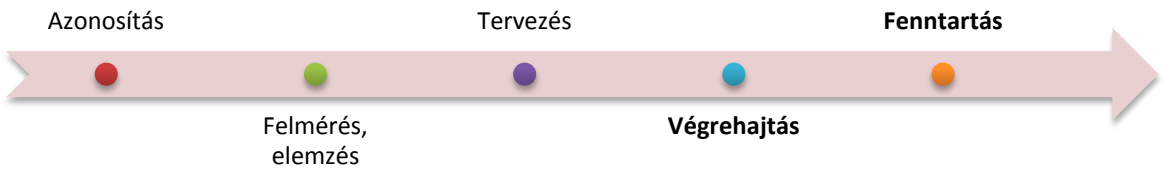
A **végrehajtás szakasz lépései:**

- Változáskezelési terv végrehajtása
- Kommunikáció
- Visszajelzések monitorozása

A **fenntartás** célja a változás során elért eredmények megszilárdítása, a változások fenntartásával egy új, a változás eredményeinek megfelelő, dinamikus egyensúlyi állapot alakuljon ki.

A **fenntartási szakasz lépései:**

- Változás megszilárdítása
- Változás eredményeinek kommunikálása
- Tudásmegosztás
- Eredményesség visszamérése és korrekciós lépések



8. ábra Végrehajtás és fenntartás

5.1 A tervek végrehajtása

Mind a változáskezelési, mind a kommunikációs terv esedékes lépéseit végrehajtottuk, a további lépéseket a tervekben meghatározott időintervallumokon belül tervezzük végrehajtani.

Az egyes lépések felelősei kielégítően ellátták a tervben meghatározott feladataikat. A változáskezelési terv végrehajtása során a szükséges erőforrásaink nem lépték túl a szervezet keretein rendelkezésre álló mennyiséget.

A kommunikációs tervben meghatározott kommunikációs módszerekkel és csatornákon keresztül tájékoztattuk és tájékoztatjuk a jövőben az érintetteket változás alapvető információiról, aktuális állapotáról, és eredményeiről.

Mind a változáskezelési tervben, mind pedig a kommunikációs tervben rögzítetteket tervezzük konzekvensen végrehajtani és az elindított változás folyamatok támogatását a tapasztalatok alapján a tervekben foglaltakon túl hosszú távon támogatni.

5.2 Visszajelzések monitorozása

A végrehajtás teljes ideje alatt örömmel fogadtuk az érintettek javaslatait, meglátásait és ötleteit a változáskezelési munkacsoporton kívülről is.

A kommunikációnk során hangsúlyoztuk a kétoldalú kommunikáció fontosságát, és hálával tartozunk azoknak a munkatársainknak, akik éltek ezzel a lehetőséggel és a mi munkánkat könnyítették meg ezzel és hozzájárultak a változás sikeresebb végrehajtásához. A DINPI ezen munkatársai szóbeli elismerésben részesültek a végrehajtási szakasz végén.

5.3 A változás megszilárdítása

Jelen fejlesztés ideje alatt még nem következett be a teljes változáskezelési terv végrehajtása, vagyis a folyamat a projekt zárásáig nem zárható le, így nem érhető el egy olyan állapot, amire vonatkozóan ki tudjuk mondani, hogy a projekt zárható, a változáskezelés célt ért, az elért eredményekkel elégedettek vagyunk, a továbbiakban a feladatunk, hogy megszilárdítsuk a jelenlegi állapotot.

A fentiekre való tekintettel és arra, hogy úgy véljük, hogy a változáskezelés teljes folyamatát látva, végig menedzselve, monitorozva tudunk olyan jellegű tapasztalatokat gyűjteni, melyek szükségesek ahhoz, hogy a szervezet számára befogadható módon készítsük elő és hajtsuk végre az elért eredmények megszilárdítását, a változás jelenlegi fázisában megszilárdításról még nem tudunk beszámolni.

5.4 Eredményesség visszamérése és korrekciós lépések

A változáskezelés eredményességének megítélése rendkívül szubjektív, hiszen a változás maga is szubjektív valamint nehezen mérhető minden érintettnél – a sok érintettet figyelembe véve – az egyéni változás és az egyéni változás szervezeti egység szintű értelmezése is nehézkes lehet, így a globális változás megítélése teljesen torz lehet.

A nagy létszám mellett a rövid időtáv miatt sem tartjuk jelenleg objektíven értékelhetőnek az eredményességet. Egy olyan jellegű változás, mint a kockázatkezelési folyamat átalakítása természetesen akkor válik megítélhetővé, ha több e témában releváns helyzet kialakulása során az elvártaknak megfelelően történik a tevékenység sorozatok lebonyolítása.

A fejlesztés ideje alatt nem volt precedens annyi és olyan mértékű kockázatkezelési helyzetre, ami alapján meg tudnánk ítélni a sikerességet, ezért is szerepel a változáskezelési tervben a feladat a rövid távú feladatok közt.

5.1 Kommunikáció, tudásmegosztás

A változáskezelés beavatkozási területen a fejlesztés során elért eredményeket a szervezetfejlesztési programhoz kapcsolódó tudásmegosztás során prezentáljuk.

A fejlesztést követően a változás pozitív hatásait folyamatosan a belső Virtualoso Workplace felületünkön kommunikáljuk.

5.2 Lezárás

A változásmenedzsment beavatkozási területen végzett fejlesztést – az aláíró lap tanúsága szerint – 2014. június 27-én lezártuk a fejlesztéshez kapcsolódó tudásmegosztási tevékenységet is beleértve.

6 Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA A VÁLTOZÁSKEZELÉS SZAKASZAI, LÉPÉSEI ÉS ESZKÖZEI 6
2. ÁBRA AZONOSÍTÁS 7
1. TÁBLÁZAT VÁLTOZÁSMENEDZSER ÉS A VÁLTOZÁSKEZELÉSI MUNKACSOPORT 10
3. ÁBRA A DINPI SZERVEZETI ÁBRA 11
4. ÁBRA FELMÉRÉS, ELEMZÉS 12
2. TÁBLÁZAT KIINDULÁSKOR RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ DOKUMENTUMOK 13
4. TÁBLÁZAT KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE 15
5. ÁBRA KOCKÁZATELEMZÉSI KRITÉRIUM MÁTRIX 16
5. TÁBLÁZAT ÉRINTETTEK FELMÉRÉSE 18
6. ÁBRA ÉRINTETT TÉRKÉP 19
7. ÁBRA TERVEZÉS 20
8. ÁBRA VÉGREHAJTÁS ÉS FENNTARTÁS 23

7 Mellékletek

Melléklet 1 Projektindító megbeszélés jelenléti ív és ütemterv
Mellékelt 2 Felmérés, elemzés – alakuló megbeszélés - jelenléti ív és ütemterv
Melléklet 3 Tervezés – workshop – jelenléti ív és ütemterv
Melléklet 4 Tervezés – workshop – foto
Melléklet 5 Változáskezelési terv
Melléklet 6 Kommunikációs terv és eszközök

Aláíró lap

MAGYARY PROGRAM

Az ÁROP – 1.2.18/A-2013-2013-0040 számú program keretében a Változásmenedzsment fejlesztési projektet mai nappal lezártuk.

Budapest, 2014. június 27.

DUNA-IPOLY NEMZETI PARK IGAZGATÓSÁG Budapest

.....

Duna - Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság

VANIN
Vezetési Tanácsadó Kft.
1028 Budapest, Szabadság u. 29.
Adószám: 23092994-2-41

.....

VANIN Vezetési Tanácsadó Kft.

Responsum Kft.
2092 Budakeszi, József Attila u. 67.
Adószám: 14066759-2-13
Számlaszám: 10918001-00000027-06440009
e-mail: responsum@responsum.hu
mobil: +36-30-606-8356

.....

RESPONSUM Kft